

Kultura organizacyjna jako determinanta efektywnego zarządzania wiedzą w zespołach projektowych wykorzystujących metody zwinne

The organizational culture as a determinant of the effective knowledge management in the Agile project teams

Paweł Paterek

AGH w Krakowie

Streszczenie

Cyfryzacja, powszechny dostęp do informacji oraz silna konkurencyjność stawiają nowe wyzwania w obszarze zarządzania wiedzą w dużych organizacjach projektowo-zadaniowych. Artykuł pokazuje znacznie kultury organizacyjnej w zapewnieniu efektywności procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowych wykorzystujących zwinne metody organizacji pracy. Przeprowadzone badania ankietowe, obserwacje oraz wywiady z ekspertami potwierdziły znaczenie kultury organizacyjnej oraz pokazały jej pożądane cechy w dużych organizacjach z branży IT. Jak wynika z badań empirycznych kultura organizacyjna jest determinantą efektywności procesów zarządzania wiedzą w organizacjach projektowych stosujących metody zwinnej organizacji pracy.

Summary

Digitalization, ubiquitous information access and strong market competition have raised new challenges to the knowledge management in the large project based organizations. This article presents the organizational culture impact on the effectiveness of the knowledge management processes in the Agile project teams. The questionnaire research, observations and expert's interviews have confirmed significance of the organizational culture as well as ones have revealed a couple of required culture properties for the large IT organizations. Following the empirical research results, the organizational culture is the determinant of the effectiveness of the knowledge management processes in the Agile project based organization.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, zarządzanie projektami, kultura organizacyjna, zwinność, zespół projektowy.

Key words: knowledge management, project management, organizational culture, agility, project team.

Wprowadzenie

Powszechna cyfryzacja, rozwój technik teleinformatycznych, a w szczególności powszechny dostęp do Internetu jako środka komunikacji (Kozarkiewicz-Chlebowska, 2001, s. 3) sprawił, że obecnie duże organizacje projektowo-zadaniowe zmagają się z efektywnością procesów zarządzania wiedzą. Dotyczy to szczególnie młodych organizacji projektowych z branży innowacyjnych usług teleinformatycznych oraz usług IT, gdzie złożoność produktu wymaga często współpracy wielu zespołów projektowych, a to z kolei przekłada się na liczne problemy w komunikacji. W tak wysoce zintelektualizowanym środowisku zespołów projektowych wprowadzane są nowe koncepcje zwinnych metod organizacji pracy. Zarówno

w nauce, jak i praktyce powoduje to wzrost znaczenia zarządzania w oparciu o wartości kultury organizacyjnej, co pokazują najnowsze badania (Mueller, 2015, Santos i inni, 2015, State of Agile, 2014).

Celem artykułu jest pokazanie znaczenia kultury organizacyjnej jako wartości w organizacji wpływającej na efektywność procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowo-zadaniowych wykorzystujących zwinne metody organizacji pracy. Artykuł nie dotyczy pozostałych uwarunkowań efektywnego zarządzania wiedzą w organizacji. Pierwszą część artykułu stanowi przegląd literatury wraz z aktualnym stanem badań. Druga część artykułu to badania empiryczne autora w formie badań ankietowych oraz wyników pochodzących z obserwacji i wywiadów z ekspertami. Wyniki oraz wnioski z badań pokazały, że kultura organizacyjna ma nie tylko duże znaczenie dla zespołów projektowych, ale jest wręcz wyznacznikiem efektywnego zarządzania wiedzą w organizacjach projektowych stosujących metody zwinne.

Kultura organizacyjna a zwinne metody zarządzania

W obecnych realiach rynkowych silna konkurencyjność stanowi entropię w organizacjach zorientowanych projektowo (Kozarkiewicz, 2012, s. 36) w kierunku poszukiwania i wdrażania nowych, innowacyjnych metod organizacji pracy. Jednym z możliwych rozwiązań w branży usług teleinformatycznych oraz usług IT są zwinne metody organizacji pracy oraz zwinne¹ zarządzanie projektami (Highsmith, 2009, Goodpasture, 2015). Skuteczność wdrożenia nowych metod wymaga jednak szerszego spojrzenia na kontekst funkcjonowania całej organizacji. Jako zestaw niezbędnych cech, które powinna posiadać współczesna organizacja K.A. Delic i U. Dayal (2002, s. 3-4) podają: zwinność (*agility*)², adaptacyjność, samoorganizację, samooptymalizację, płynną strukturę sieciową, samoświadomość, świadomość otoczenia i umiejętność uczenia się z niego oraz zdolność do przekształcenia się w nowe, lepsze formy organizacji i funkcjonowania.

Wymienione powyżej cechy oraz wyzwania stojące przed organizacjami zorientowanymi projektowo powodują znaczący wzrost znaczenia kultury organizacyjnej, która to stanowi ukrytą przewagę i kluczowy czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw, szczególnie w osiąganiu efektywności procesów zarządzania wiedzą

¹ W literaturze można spotkać wiele równoważnych nazw, m.in. adaptacyjne, iteracyjne, przyrostowe i inne. Pojęcie „metodyki zwinne” bardzo często używane jest zamiennie z pojęciem „metody zwinne”.

² Zdolność do szybkiej i zamierzonej odpowiedzi na zmieniające się potrzeby rynku z jednoczesnym kontrolowaniem ryzyka, zdolność sprawnego dostosowania się do skali działania i wprowadzania innowacji.

(Panasiewicz, 2013, s. 73). P. Wyrozębski (2014) podkreśla znaczenie właściwej kultury organizacyjnej oraz jej elementów jako antecedence efektywności procesów zarządzania wiedzą w organizacjach projektowych. Kultura adhokracji i kultura klanu wskazywane są w literaturze jako typy kultury pozytywnie stymulujące organizacje o charakterze projektowo-zadaniowym (Cameron i Quinn, 2003, s. 41-49). Zarówno badacze (Ajmal i Koskinen, 2008), jak i eksperci (Medinilla, 2012, s. 157-178) od metod zwinnych zwracają uwagę na trudności i wyzwania w kulturze organizacyjnej (np. komunikacja, transfer i utrzymanie wiedzy ukrytej, selekcja i wykorzystanie właściwej wiedzy, założenia, wspólna wizja czy wspólne wartości) oraz na potencjalne możliwości zmian kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Kulturę można kształtować na przykład za pomocą modelu wartości konkurujących (Cameron i Quinn, 2011), tak by wspierała ona efektywne działanie procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowych wykorzystujących metody zwinne (Paterek, 2014, s. 71). Wyniki badań prezentowane w pracach: P.S.W. Fong i C.W.C. Kwok (2009) oraz A. Wiewiora i inni (2014) wskazują kulturę klanu jako najbardziej dopasowany typ kultury w organizacjach projektowych. Ten typ kultury pasuje szczególnie do organizacji stosujących metody zwinne, gdzie występuje silna współpraca zespołowa oraz nieformalny sposób wymiany wiedzy ukrytej (Pérez-Bustamante, 1999).

Wiele publikacji oraz badań dotyczy wybranych cech kultury organizacyjnej, które warunkują efektywność procesów zarządzania wiedzą w organizacjach projektowych. Wśród nich najczęściej pojawiające się to:

- współpraca (Hanisch i inni, 2009; Lee, Choi, 2003),
- zaufanie i otwartość (Hanisch i inni, 2009; Lee i Choi, 2003; Lewicka i Krot, 2014),
- ciągłe uczenie się, w tym uczenie się na błędach (Hanisch i inni, 2009; Lee, Choi, 2003; Oliver, Kandadi, 2006; Kozarkiewicz, 2012, s. 183-190; Paterek, 2013, s. 37),
- komunikacja (Hanisch i inni, 2009; Oliver i Kandadi, 2006),
- rozwój kompetencji ludzi i ich umiejętności interdyscyplinarnych (Lee i Choi, 2003; Jarecki, 2012; Paterek, 2013, s. 37),
- zarządzanie ludźmi (Oliver i Kandadi, 2006),
- motywacja i system wynagrodzeń (Oliver i Kandadi, 2006; Jarecki, 2012).

K. Gadomska-Lila, A. Lozano-Platonoff i A. Rudawska (2010, s. 67-69) wskazują na wzrost znaczenia kultury organizacyjnej, w szczególności jako uwarunkowania struktury organizacyjnej, która ma zapewnić organizacji elastyczność w działaniu oraz szybkość i skuteczność w reagowaniu na zmiany. M.M. Migdadi (2009), J. Mueller (2015), P. Paterek

(2014, s. 39-40) oraz V. Santos i inni (2015) podają różne uwarunkowania w postaci struktury organizacyjnej, strategii organizacji, uczącej się organizacji, a przede wszystkim kultury organizacyjnej jako determinanty efektywności procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowych, w szczególności stosujących metody zwinne.

Badania empiryczne

Badania empiryczne przedstawione w niniejszym artykule mają na celu potwierdzić, że zarządzanie w oparciu o wartości kultury organizacyjnej wpływa na efektywność procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowo-zadaniowych wykorzystujących metody zwinne do organizacji swojej pracy. Badane organizacje charakteryzuje duży stopień złożoności produktów i usług dostarczanych do klienta, a tym samym duża ilość problemów dotyczących współpracy i komunikacji zespołów projektowych.

Populację badania zdefiniowano jako uczestników zespołów projektowo-zadaniowych w organizacjach z branży usług teleinformatycznych oraz usług IT wykorzystujących metody zwinne lub ich adaptacje do organizacji pracy. W wyborze respondentów do próby badawczej autor badań użył następującego operatu:

- byli lub obecni pracownicy dużych krajowych i międzynarodowych przedsiębiorstw z branży usług teleinformatycznych oraz usług IT na terenie Polski,
- byli lub obecni uczestnicy zespołów wykorzystujących metodę zwinną Scrum lub jej adaptację do organizacji swojej pracy,
- byli lub obecni uczestnicy zespołów projektowych, których doświadczenie w stosowaniu metod zwinnych autor mógł ocenić osobiście, a tym samym mógł oszacować prawdopodobieństwo uzyskania odpowiedzi istotnych z punktu widzenia prowadzonego badania.

Wybraną techniką doboru próby badawczej był celowy i nielosowy dobór respondentów polegający na subiektywnym ich wyborze przez autora badań, którego celem było utworzenie próby zbliżonej do reprezentatywnej. Arbitralny dobór respondentów został dokonany przez autora badań, który jest kierownikiem projektów w jednej z badanych organizacji i posiada wiedzę ekspercką o badanej populacji. Technika ta obarczona jest wadą związaną z nieokreślonym prawdopodobieństwem reprezentatywności. Inną wadą przeprowadzonych badań może być stosunkowo mała liczebność próby (70 respondentów) w zamian za dość duże prawdopodobieństwo wiarygodnych odpowiedzi ze strony doświadczonych respondentów. Do pomiaru obserwacji w tak określonej próbie

respondentów została zastosowana metoda badań ankietowych, z której uzyskano ponad 90% zwrot odpowiedzi. Braki odpowiedzi nie były dalej uwzględniane w analizie wyników, co może stanowić ograniczenie przedstawionej analizy. Imputacją brakujących odpowiedzi może być zastosowana w całości badań triangulacja metod składająca się z badania ankietowego, obserwacji uczestniczącej i obserwacji uczestników zespołów projektowych oraz wywiadów przeprowadzonych z wybranymi uczestnikami i niezależnymi ekspertami, w tym uznanymi w skali kraju. Oszacowanie maksymalnej wielkości błędu na poziomie ufności 95%, wielkości populacji 50 tys. oraz wielkości próby 70 respondentów to około 10-12%³. Wspomniane powyżej ograniczenia mogą stanowić jednocześnie kierunek przeprowadzenia dalszych badań w tym obszarze.

Struktura ankiety została przygotowana w taki sposób, aby przeciąć płaszczyznę metody zwinnej Scrum pod kątem płaszczyzny związanej z koncepcją zarządzania wiedzą. Poszczególne elementy metody zwinnej Scrum (Chrapko, 2013): założenia, role, aktywności i artefakty zostały zestawione z różnymi poziomami zarządzania wiedzą (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 81): narzędziowym, megaprocesowym, strukturalnym i integracyjnym. Ankieta jednokrotnego wyboru złożona była z 40 pytań podzielonych na 4 części w zależności od elementów metody, których dotyczyły pytania. Respondenci musieli jednoznacznie określić, jak dany element metody wspiera („Bardzo dobrze”, „Dobrze”), bądź nie wspiera („Dostatecznie”, „Słabo”) odpowiedni poziom zarządzania wiedzą (Paterek, 2014, s. 32-33).

Przedstawione w artykule badania i wyniki dotyczące kultury organizacyjnej są apropriacją części szerszych, niepublikowanych nigdzie wcześniej, badań empirycznych przeprowadzonych przez autora w ramach badania korelacji pomiędzy wykorzystaniem metody zwinnej Scrum do organizacji pracy, a koncepcją zarządzania wiedzą w celu określenia praktycznych usprawnień metody oraz wykorzystania synergii tych koncepcji do zwiększenia efektywności i innowacyjności organizacji pracy zespołów projektowo-zadaniowych (Paterek, 2014, s. 31).

W przeprowadzonym badaniu ankietowym zebrano 63 odpowiedzi respondentów, których doświadczenie i stan wiedzy jest zgodny z oczekiwaniami autora badań i wyznaczonym operatem. Wyniki pierwszej części ankiety podsumowuje Tabela 1.

³ Oszacowany za pomocą kalkulatora ze strony PBS: <http://pbs.pl/x.php/1,139/dobor-proby.html> (22.12.2015).

Tabela 1. Doświadczenie i stan wiedzy respondentów

| Pytanie | | Odpowiedź | | | | | |
|---------|---|-----------------|-----|---------------|-----|----------------|-----|
| 1 | Scrum stosuję w codziennej pracy | < 1rok | | 1-3 lat | | > 3lata | |
| | | 20 | 32% | 27 | 43% | 16 | 25% |
| 2 | Pełnię rolę | Członka Zespołu | | Scrum Mastera | | Product Ownera | |
| | | 29 | 46% | 23 | 37% | 11 | 17% |
| 3 | Moje doświadczenie zawodowe ze Scrumem pochodzi z | 1 firmy | | 2 lub 3 firm | | > 3 firm | |
| | | 46 | 73% | 14 | 22% | 3 | 5% |
| 4 | Uczestnictwo w szkoleniach ze Scruma | 0 szkoleń | | 1-3 szkoleń | | > 3 szkolenia | |
| | | 15 | 24% | 36 | 57% | 12 | 19% |
| 5 | Posiadam certyfikat potwierdzający znajomość Scruma | Tak | | Nie | | Planuje | |
| | | 11 | 17% | 45 | 71% | 7 | 11% |

Źródło: (Paterek, 2014, s. 34).

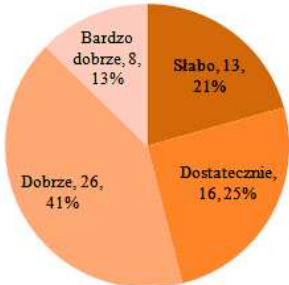
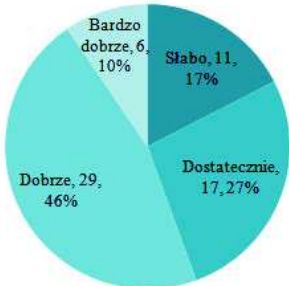
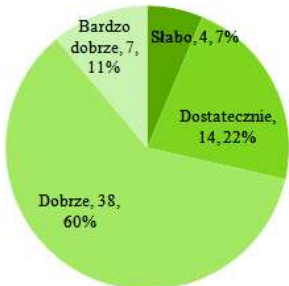
Analiza odpowiedzi respondentów na wszystkie pozostałe 35 pytań pozwoliła na wyselekcjonowanie 15 pytań, dla których suma odpowiedzi „Słabo” i „Dostatecznie” była większa lub równa założonemu kryterium autora badań – 1/3 wszystkich odpowiedzi. W wyniku dalszej analizy zawężonego zbioru pytań oraz syntezy treści tych pytań z poziomami zarządzania wiedzą zidentyfikowano oraz sklasyfikowano cztery główne obszary mające wpływ na efektywność procesów zarządzania wiedzą w badanych zespołach projektowo-zadaniowych: uczącą się organizację, strategię organizacji, strukturę organizacji oraz kulturę organizacyjną (Paterek, 2014, s. 35-40).

Szczegółowe wyniki badań ankietowych dotyczące kultury organizacyjnej przedstawia Tabela 2. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi możemy zauważyć znaczący wpływ kultury organizacyjnej na efektywność procesów zarządzania wiedzą w badanych zespołach projektowo-zadaniowych wykorzystujących metodę zwinną Scrum.

Synteza zebranych w trakcie badania obserwacji uczestniczących autora, obserwacji uczestników zespołów projektowych oraz wywiadów z ekspertami i praktykami umożliwiła wskazanie cech kultury organizacyjnej, które mają znaczący wpływ na efektywność procesów zarządzania wiedzą i są to m.in.: możliwość uczenia się w trakcie wykonywania pracy na podstawie osiągniętych sukcesów i popełnianych błędów, otwartość na eksperymentowanie, możliwość ciągłego rozwoju i podnoszenia kwalifikacji, traktowanie niepewności jako źródła inspiracji oraz innowacji, delegowanie ludziom większej decyzyjności i odpowiedzialności, jasna strategia i przewidywalność działań organizacji, ewolucyjne wprowadzanie zmian,

wspólna wizja i etyczny punkt oparcia dla ludzi, przejrzysty system wynagrodzeń, satysfakcja i zadowolenie z wykonywanej pracy, system wartości organizacji oparty na zaufaniu do ludzi, zapewnienie bezpośredniego oraz efektywnego języka i sposobu komunikacji, odpowiedni styl zarządzania ludźmi, struktury organizacyjne ułatwiające współpracę i ograniczające biurokrację (Paterek, 2014, s. 52-57).

Tabela 2. Wyniki badań ankietowych dotyczących kultury organizacyjnej

| Pytanie badawcze dotyczące kultury organizacyjnej i korelacji z elementami metody zwinnej Scrum | Wyniki badań ankietowych | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|-----------|--------|---------|---------------|---|-----|-------|----|-----|--------------|----|-----|--------|----|-----|
| Jak manifest Agile oraz założenia metody Scrum pomagają tworzyć system motywacyjny i kształtować kulturę organizacyjną związaną z przepływem oraz efektywnym wykorzystaniem najcenniejszej wiedzy (danych, informacji, jej kontekstu oraz doświadczeń) w organizacji i tworzonych przez nią produktach? |  <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Liczba</th><th>Procent</th></tr><tr><td>Bardzo dobrze</td><td>8</td><td>13%</td></tr><tr><td>Słabo</td><td>13</td><td>21%</td></tr><tr><td>Dostatecznie</td><td>16</td><td>25%</td></tr><tr><td>Dobrze</td><td>26</td><td>41%</td></tr></table> | Odpowiedź | Liczba | Procent | Bardzo dobrze | 8 | 13% | Słabo | 13 | 21% | Dostatecznie | 16 | 25% | Dobrze | 26 | 41% |
| Odpowiedź | Liczba | Procent | | | | | | | | | | | | | | |
| Bardzo dobrze | 8 | 13% | | | | | | | | | | | | | | |
| Słabo | 13 | 21% | | | | | | | | | | | | | | |
| Dostatecznie | 16 | 25% | | | | | | | | | | | | | | |
| Dobrze | 26 | 41% | | | | | | | | | | | | | | |
| Jak role w Scrumie pomagają tworzyć system motywacyjny i kształtować kulturę organizacyjną związaną z przepływem oraz efektywnym wykorzystaniem najcenniejszej wiedzy (danych, informacji, jej kontekstu oraz doświadczeń) w organizacji i tworzonych przez nią produktach? |  <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Liczba</th><th>Procent</th></tr><tr><td>Bardzo dobrze</td><td>6</td><td>10%</td></tr><tr><td>Słabo</td><td>11</td><td>17%</td></tr><tr><td>Dostatecznie</td><td>17</td><td>27%</td></tr><tr><td>Dobrze</td><td>29</td><td>46%</td></tr></table> | Odpowiedź | Liczba | Procent | Bardzo dobrze | 6 | 10% | Słabo | 11 | 17% | Dostatecznie | 17 | 27% | Dobrze | 29 | 46% |
| Odpowiedź | Liczba | Procent | | | | | | | | | | | | | | |
| Bardzo dobrze | 6 | 10% | | | | | | | | | | | | | | |
| Słabo | 11 | 17% | | | | | | | | | | | | | | |
| Dostatecznie | 17 | 27% | | | | | | | | | | | | | | |
| Dobrze | 29 | 46% | | | | | | | | | | | | | | |
| Jak aktywności i artefakty Scruma pomagają kształtować kulturę organizacyjną związaną z przepływem oraz efektywnym wykorzystaniem najcenniejszej wiedzy (danych, informacji, jej kontekstu oraz doświadczeń) w organizacji i tworzonych przez nią produktach? |  <table><tr><th>Odpowiedź</th><th>Liczba</th><th>Procent</th></tr><tr><td>Bardzo dobrze</td><td>7</td><td>11%</td></tr><tr><td>Słabo</td><td>4</td><td>7%</td></tr><tr><td>Dostatecznie</td><td>14</td><td>22%</td></tr><tr><td>Dobrze</td><td>38</td><td>60%</td></tr></table> | Odpowiedź | Liczba | Procent | Bardzo dobrze | 7 | 11% | Słabo | 4 | 7% | Dostatecznie | 14 | 22% | Dobrze | 38 | 60% |
| Odpowiedź | Liczba | Procent | | | | | | | | | | | | | | |
| Bardzo dobrze | 7 | 11% | | | | | | | | | | | | | | |
| Słabo | 4 | 7% | | | | | | | | | | | | | | |
| Dostatecznie | 14 | 22% | | | | | | | | | | | | | | |
| Dobrze | 38 | 60% | | | | | | | | | | | | | | |

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Paterek, 2014).

Potwierdzeniem przedstawionych wyników badań ankietowych dotyczących

znaczenia kultury organizacyjnej jako wartości w organizacji może być jeden z przeprowadzonych wywiadów z ekspertem od metod zwinnych oraz od badania kultury organizacyjnej dużych przedsiębiorstw:

„Scrum zbudowany jest na kompletnie nowym modelu myślowym, często nazywanym ‘paradygmatem’, który bardzo mocno wymusza zmianę modelu myślowego, na którym operuje cała organizacja. Jednak sama metoda nie załatwi problemu. Na co dzień pracuje z dużymi organizacjami i za każdym razem jest bardzo podobnie - Scrum pokazuje potrzebę zmiany systemu operacyjnego organizacji. Za każdym kolejnym wdrożeniem uświadamiam sobie to coraz mocniej. Scrum & Kanban to ‘aplikacje’, które muszą być osadzone na odpowiedniej platformie. Zadaniem firmy jest taką platformę stworzyć. Składa się na nią właśnie kultura organizacyjna, świat wartości, język, style przywództwa - elementy, które Scrum domyślnie zakłada, ale nie mówi jak sobie z nimi poradzić. A przy wdrożeniach w dużych organizacjach właśnie tutaj jest zawsze najwięcej do zrobienia. Niestety firmy najczęściej skupiają się na technikaliach, rolach, artefaktach, ceremoniach... Za pomocą tych narzędzi można osiągać naprawdę fantastyczne rezultaty, muszą być jednak osadzone na odpowiedniej platformie. Inaczej często dochodzi do zjawiska, które A.Toffler nazywa ‘szokiem kulturowym’.” - Mariusz Chrapko⁴ (Paterek, 2014, s. 69).

Dyskusja i wnioski z badań

Wyniki badań przeprowadzonych przez autora pokazują znaczenie kultury organizacyjnej jako wartości w dużych organizacjach z branży usług teleinformatycznych oraz usług IT wpływającej na efektywność procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowo-zadaniowych wykorzystujących metody zwinne. Przedstawione w artykule wyniki badań ankietowych oraz wyniki pochodzące z obserwacji oraz wywiadów z ekspertami są zgodne i uzupełniają się z aktualnym stanem wiedzy oraz najnowszymi wynikami badań dostępnymi w literaturze (Wiewiora i inni, 2014; Wyróżewski, 2014; Mueller, 2015; Santos i inni, 2015).

Efektywność procesów zarządzania wiedzą w zespołach wykorzystujących metody zwinne bardzo silnie skorelowana jest z kulturą organizacji, w której te zespoły funkcjonują, ponieważ znacząca większość najcenniejszej wiedzy znajduje się w umysłach ludzi, a dzielenie się nią i transfer tej wiedzy odbywa się najczęściej w sposób nieformalny (Pérez-

⁴ Mariusz Chrapko - niezależny ekspert i praktyk we wdrażaniu i adaptacji metody Scrum oraz w dziedzinie zwinnego planowania projektów w dużych organizacjach. Konsultant kadry menedżerskiej w kraju i za granicą. Autor książek na temat CMMI oraz metody Scrum. Blog autorski: <http://mariuszchrapko.com/> (25.12.2015).

Bustamante, 1999). Wyniki badań empirycznych autora oraz wyniki literaturowe potwierdza najnowszy raport *State of Agile* (2014), w którym to dwa kluczowe powody: '*filozofia, kultura firmy sprzeczna z kluczowymi wartościami Agile*' oraz '*brak transformacji kulturowej*' znajdują się w pierwszej piątce wiodących przyczyn niepowodzeń zwinnych projektów.

Z kolei analizując trend zmian z ostatnich 5 lat przedstawiony w raportach *State of Agile* możemy zauważyć procentowy wzrost udziału tych problemów, co pokazuje jednocześnie wzrost znaczenia kultury organizacyjnej, a zarazem trudności w jej adaptacji i kształtowaniu do potrzeb zwinnej koncepcji organizacji pracy. Ten sam raport podaje '*zdolność do zmian w kulturze organizacyjnej*' jako największą barierę i wyzwanie w skutecznym wdrożeniu metod zwinnych w organizacji projektowej.

Najważniejszym wnioskiem poznawczym z przeprowadzonych przez autora badań jest rola i wzrost znaczenia kultury organizacyjnej jako antecedencji efektywności procesów zarządzania wiedzą w zespołach projektowo-zadaniowych wykorzystujących zwinne metody organizacji pracy. Zwinne metody zarządzania projektami bardzo dobrze wspierają procesy zarządzania wiedzą w ramach zespołów projektowych, natomiast niezwykle istotny jest kontekst organizacji, a szczególnie kultura organizacyjna, w której te zespoły funkcjonują (Paterek, 2014, s. 41).

Kluczem do sukcesu we wdrożeniu metod zwinnych nie są same zmiany na poziomie zespołów projektowych, a przede wszystkim zmiany na poziomie całej organizacji i w jej sposobie funkcjonowania. Najważniejszym obszarem zmian jest kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, która zapewni pomyślne wdrożenie metod zwinnych na poziomie całej organizacji i jednocześnie zapewni efektywność procesów zarządzania wiedzą (Paterek, 2014, s. 74-76), co stanowi bardzo cenny praktyczny wniosek z przeprowadzonych badań.

Ograniczeniem przeprowadzonych przez autora badań empirycznych może być zastosowany operat, w szczególności odnoszący się do dużych organizacji z branży usług teleinformatycznych oraz usług IT. Zarówno zmiana operatu czy badanej populacji daje możliwość przeprowadzenia kolejnych badań. Sama kultura organizacyjna dużych organizacji również wydaje się trudnym, ale bardzo ciekawym obszarem do dalszych badań.

Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą w dużych organizacjach projektowych napotyka na coraz większe

wyzwania za sprawą rozwoju cyfryzacji oraz dostępu do ogromnej ilości informacji. Heterogeniczność problemów związanych ze złożonością i komunikacją w takim środowisku i jednocześnie duża konkurencyjność rynku powoduje wzrost oczekiwań, co do funkcjonowania samej organizacji. Odpowiedzią na te problemy wydają się być zwinne metody organizacji pracy zespołów projektowych, jak i samej organizacji. Nowa koncepcja organizacji pracy wymaga jednak budowania i kształtowania właściwej kultury organizacyjnej, która zapewni efektywność procesów zarządzania wiedzą, a to jest procesem trudnym i złożonym, wymagającym dalszych badań i głębszego poznania.

Literatura

- Ajmal, M.M. i Koskinen, K.U. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39 (1), 7–15.
- Cameron, K.S. i Quinn, R.E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Cameron, K.S. i Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Nowy Jork: John Wiley & Sons.
- Chrapko, M. (2013). *Scrum – O zwinnym zarządzaniu projektami*. Gliwice: Helion.
- Delic, K.A. i Dayal, U. (2002). The Rise of the intelligent enterprise. *Ubiquity – ACM IT Magazine & Forum*, 3 (45), 1–8.
- Fong, P.S.W. i Kwok, C.W.C. (2009). Organizational Culture and Knowledge Management Success at Project and Organizational Levels in Contracting Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135 (12), 1348–1356.
- Gadomska-Lila, K., Lozano-Platonoff, A. i Rudawska, A. (2010). Kulturowe uwarunkowania struktury organizacyjnej. *Master of Business Administration*, 6, 62–69.
- Goodpasture, J.C. (2015). *Project Management the Agile Way: Making It Work In the Enterprise*. Plantation: J. Ross.
- Hanisch, B., Lindner, F., Mueller, A. i Wald, A. (2009). Knowledge management in project environments. *Journal of Knowledge Management*, 13 (4), 148–160.
- Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management – Creating Innovative Products*. Boston: Addison-Wesley.
- Jarecki, W. (2012). Pozytywne bodźce: wartości wyznawane przez pracowników a motywacja do pracy. *Personel i Zarządzanie*, 5, 74–77.
- Kowalczyk, A. i Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą – Koncepcja i narzędzia*. Warszawa: Difin.
- Kozarkiewicz-Chlebowska, A. (2001). *Koncepcja zarządzania wiedzą, jej geneza, zastosowanie i perspektywy*. Kraków: Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej.
- Kozarkiewicz, A. (2012). *Zarządzanie portfelami projektów*. Warszawa: PWN.
- Lee, H. i Choi, B. (2003). Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Lewicka, D. i Krot, K. (2014). Rodzaje i wymiary zaufania jako determinanty kultury proinnowacyjnej. *Marketing i Rynek*, 5, 1121–1127.
- Medinilla, Á. (2012). *Agile Management: Leadership in an Agile Environment*. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Migdadi, M.M. (2009). A knowledge - centered culture as an antecedent of effective knowledge management at information technology centers in the Jordanian universities. *Journal of Systems and Information Technology*, 11(2), 89–116.
- Mueller, J. (2015). Formal and Informal Practices of Knowledge Sharing Between Project Teams and

- Enacted Cultural Characteristics. *Project Management Journal*, 46(1), 53–68.
- Oliver, S. i Kandadi, K.R. (2006). How to develop knowledge culture in organizations? A multiple case study of large distributed organizations. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
- Panasiewicz, L. (2013). *Ukryta przewaga. Kultura organizacyjna jako czynnik sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Paterek, P. (2013). *Doskonalenie kompetencji uczestników zespołów zadaniowych na przykładzie dużego przedsiębiorstwa z branży IT*. Niepublikowana praca końcowa PSM. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Paterek, P. (2014). *Zarządzanie wiedzą w zespołach projektowych stosujących metodę Scrum*. Niepublikowana praca końcowa MBA. Lublin: Politechnika Lubelska.
- Pérez-Bustamante, G. (1999). Knowledge management in agile innovative organizations. *Journal of Knowledge Management*, 3(1), 6-17.
- Santos, V., Goldman, A. i de Souza, C.R.B. (2015). Fostering effective inter-team knowledge sharing in agile software development. *Empirical Software Engineering*, 20(4), 1006–1051.
- Wiewiora, A., Murphy, G., Trigunarsyah, B. i Brown, K. (2014). Interactions Between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-Project Knowledge Sharing. *Project Management Journal*, 45(2), 48-65.
- Wyrozębski, P. (2014). *Zarządzanie wiedzą projektową*. Warszawa: Diffin.
- Blog autorski. Mariusz Chrapko. <http://mariuszchrapko.com/> (25.12.2015).
- VersionOne. The 9th Annual State of Agile™ Report. *State of Agile*. <http://stateofagile.versionone.com/> (26.12.2015).